

9.04  
1712

Economics and Sociology  
Occasional Paper No. 1712

# **EL FINANCIAMIENTO DE LA MICROEMPRESA: ALGUNAS LECCIONES**

por

Mirtha Olivares

Octubre, 1989

RECEIVED

JUN 4 1991

AGRICULTURAL ECONOMICS  
& RURAL SOCIOLOGY

AGR. ECON. & R. SOC.  
LIBRARY  
THE OHIO STATE UNIVERSITY  
2120 FYFFE RD.  
COLUMBUS, OHIO 43210

Agricultural Finance Program  
Department of Agricultural Economics  
and  
Rural Sociology  
The Ohio State University  
2120 Fyffe Road  
Columbus, Ohio 43210-1099

## **Abstract**

The success of a microenterprise program depends upon its positive impact on large numbers of beneficiaries, on its permanence, and on its self-sufficiency. The most important goals are, thus, massification, self-sufficiency, and low delinquency. Programs designed to be small have no impact. Massification requires multiple outlets in several locations, operational efficiency, experience, and outside technical assistance. There are two sides to self-sufficiency: costs and revenues. Costs depend on staff productivity, which can be enhanced by adequate cost accounting. An explicit expenditures policy is required. Revenues depend on large volume, positive interest rates, quick rotation of funds, and savings mobilization. A correct approach compares interest rates charged to those in informal, rather than formal, markets. There are many educational advantages in short-term lending and in savings mobilization. High collection records reflect borrower selection, amounts and terms tailored to the microenterprise, the program's image, collateral substitutes, a firm attitude towards collection, effective controls, and respectful client treatment.

## **EL FINANCIAMIENTO DE LA MICROEMPRESA: ALGUNAS LECCIONES\***

por

Mirtha Olivares

Hace algunos días escuché a Esteban Gross definir los programas de microempresa en estos términos:

"Por un lado, hay un mercado potencial grande e insaciable, quizás el más grande del mundo. Por otro lado, hay un producto que se puede ofrecer. En el medio, hay un mecanismo de distribución que todavía no logra conectar fluidamente el mercado con el producto. Todos los elementos están ahí. El mercado y el producto ejercen una gran presión sobre el mecanismo de distribución, que a veces se tambalea como uno de esos muñecos de plástico que tienen una base con peso y que, al recibir un golpe por cualquier lado, pueden caer, pero tienen que volver a pararse. El mercado son las microempresas; el producto es el paquete de crédito, capacitación y asesoría; el mecanismo de distribución son los programas de microempresa".

A mi juicio, Esteban tiene razón. Lo que hace falta para conectar fluidamente el mercado con el producto son programas de microempresa más eficientes.

---

\* Este trabajo se presentó en el Segundo Seminario sobre "Financiamiento y Apoyo a la Pequeña y a la Micro Empresa", celebrado en San José el 11 de Octubre de 1989. Fue publicado en Claudio González Vega y Tomás Miller Sanabria, Editores, Financiamiento y Apoyo a La Microempresa, San Jose, Costa Rica: Academia De Centroamerica, 1990. Mirtha Olivares es representante de Acción Internacional en Guatemala y dirigió ADEMI en la República Dominicana.

El éxito de un programa de microempresas podría buscarse, por lo general, en relación con tres grandes aspectos. Los dos primeros están relacionados con las consecuencias de la acción del programa y con su permanencia. Las consecuencias de la acción tienen que ver con el número de personas que el programa alcanza y con los cambios positivos que éstas experimentan; la permanencia, con el autosostenimiento de los programas. El tercer aspecto es la recuperación de los préstamos, porque es la luz de alerta que señala si el programa puede expandirse y si tiene posibilidades de ser permanente.

De acuerdo con lo anterior, las metas operativas más importantes de un programa de microempresas deberían ser la masificación, la autosuficiencia y la baja morosidad. Estas tres metas constituyen el trípode que sostiene al programa. La fortaleza del trípode reside en la creación de una sólida capacidad institucional que provea la aplicación de un enfoque metodológico adecuado. Es este enfoque el que logra equilibrar, con igual fortaleza, grandes volúmenes con autosostenimiento y con eficiencia.

## **I. La meta de masificación**

Un programa que pretende llegar a unos pocos cientos de usuarios, por más calidad que tenga, no pasará de ser "un programa bonito". El volumen de operaciones determina, en gran medida, las posibilidades de influencia del programa en el medio en que se desenvuelve y su misma sobrevivencia. Los siguientes son algunos de los factores que determinan el alcance de la meta de masificación.

### **1. El diseño del programa**

Con escasas excepciones, la mayoría de las organizaciones privadas de desarrollo (OPD) diseñan programas que pretenden alcanzar pocas microempresas, en comparación

con la magnitud del mercado potencial. En un estudio realizado en Guatemala, se encontró que muchas de las OPD (hay más de 20) que tienen programas de microempresa estaban satisfechas con la pequeña escala de sus operaciones. Si el programa piensa en pequeño, sus resultados serán pequeños, su estructuración corresponderá con ello, su personal no tendrá que hacer esfuerzo alguno por incorporar usuarios; por lo tanto, es de esperarse baja productividad y altos costos por unidad prestada. La organización presentará, posiblemente, una imagen de ineficiencia y de falta de dinamismo.

En Asia encontramos el mejor ejemplo de masificación de programas. El Grameen Bank, un banco privado en Bangladesh, ha llegado a más de 580.000 personas en 13 años de operaciones. En Latinoamérica no tenemos ejemplos tan impresionantes, aunque ya existen programas con metas importantes de masificación. El programa de la Fundación Ecuatoriana de Desarrollo alcanzó más de 3.500 microempresas en sus primeros 10 meses de operación. El programa Acción Comunitaria de Perú ha llegado a más de 15.000 usuarios en la ciudad de Lima en menos de siete años de operaciones. El programa PROSEM/FUNDAP de la ciudad de Quetzaltenango, en Guatemala, ya ha incorporado más de 200 microempresas, a poco más de un año de haberse iniciado. Aquí, en Costa Rica, el programa Avance Microempresarial ya ha atendido más de 2.000 usuarios en unos tres años.

Existe otro aspecto que quisiera destacar. Los programas diseñados para alcanzar pocos usuarios tienen un bajo poder de negociación ante algunos organismos internacionales para captar sus recursos. Es comprensible que algunas agencias de financiamiento no consideren apoyar estos programas, ya que tendrían que firmar decenas de convenios con

igual número de entidades. Los controles que conlleva un convenio por un monto pequeño no difieren mucho de los requeridos para un monto grande. Por otro lado, las inversiones institucionales, en el agregado, serían demasiado altas si se las compara con los fondos que llegarían directamente a la población meta.

## **2. La capacidad instalada**

Es frecuente encontrar OPD que no presentan las condiciones requeridas para crecer. Un programa que quiere alcanzar muchos usuarios debería estar presente en diversas ciudades, o tener varios puestos u oficinas dentro de poblaciones grandes. Se puede observar que los programas masivos tienen en común esa característica.

Los ejemplos en este aspecto abundan. El programa Badam Kredit Kecamatan, de Indonesia, opera en la Provincia Central de Java, en donde existen 492 sub-distritos. De estos, 483, o sea el 98 por ciento, cuentan con sucursales del programa. La masificación del Grameen Bank ha sido posible, entre otras cosas, porque cuenta con 607 sucursales, que atienden 13.047 pueblos. El programa ADEMI, en la República Dominicana, tiene 21 sucursales, que cubren todo el país. El programa Acción Comunitaria, de Perú, tiene cuatro sucursales en la ciudad de Lima. El programa Génesis Empresarial cuenta con una oficina central y ocho puestos en diferentes puntos de la ciudad de Guatemala, además de con sucursales en tres departamentos del país.

Recuerdo un comentario del director del programa ADMIC, en Monterrey, México, en que relataba el inicio de sus negociaciones con un banco privado grande. Eso fue hace algún tiempo. El banco estaba muy estusiasmado con participar en el programa, pero llegó a las negociaciones con mucho dinero en el maletín. El comentario del representante del

banco fue: "¡Qué lástima que sean tan chicos!" Felizmente, ADMIC cuenta hoy con tres sucursales en Monterrey y nueve más en igual número de ciudades mexicanas. Por supuesto, ADMIC y el banco ya están firmando contratos.

### **3. La eficiencia administrativa**

Establecer un sistema administrativo caracterizado por la eficiencia y la agilidad es clave para un programa que se quiere masificar. Pasar de unos cientos de préstamos a atender miles de operaciones por año requiere de un personal altamente eficiente y de sistemas computadorizados para agilizar el trámite. ADEMI (República Dominicana) entrega 600 y 700 préstamos mensualmente. Tomando en cuenta los controles que ese volumen implica, esto no sería posible si no se contara con un eficiente departamento de cómputo.

Otro aspecto relacionado con la eficiencia administrativa es la capacidad institucional de entregar los préstamos en un período corto. Los 38 programas asistidos por Acción Internacional en 14 países de Latinoamérica tardan 10 días laborables en abrir una línea de crédito a un empresario, contados a partir del primer contacto, hasta que se le hace entrega del cheque. La renovación de los préstamos puede tomar desde un día hasta tres, como máximo. Esto es un aspecto sumamente importante. Como sabemos, muchos programas tardan dos, cuatro, seis meses en entregar el préstamo al usuario. Esos programas están imponiendo al prestatario un gran costo de oportunidad y de transacción. Esos costos resultan generalmente más altos para un dueño de microempresa y constituyen la principal explicación de por qué a los prestamistas informales les va tan bien en su negocio.

#### **4. Falta de experiencia y de asesoramiento técnico institucional**

Los programas de microempresa latinoamericanos son muy jóvenes. Con excepción de algunos asistidos por Acción Internacional, la Fundación Panamericana de Desarrollo y un programa en El Salvador, la gran mayoría tiene menos de seis o siete años. La falta de capacidad de los programas para aprender de sus propias experiencias se refleja en su dificultad para crecer y en los indicadores de baja recuperación que presentan. Desafortunadamente, muchos programas son iniciados aprovechando la oportunidad de algún fondo disponible o, simplemente, "por entrar en la onda de la microempresa".

Sus debilidades no sólo llevan consigo el fracaso de sus propios programas, sino que también irradian negativamente hacia el ambiente en que se desenvuelven los programas más eficientes. Estas debilidades se agravan aún más al no tener la visión de requerir asistencia institucional externa de alguna otra entidad experimentada. El estudio citado de Guatemala muestra que, de la veintena de programas que sirven a la microempresa, solo unos cinco cuentan con asesoría técnica institucional.

#### **5. Apoyo de las Juntas Directivas**

No es raro escuchar las quejas de gerentes relativas a la falta de involucramiento de sus directores en el programa. Formar el quórum necesario para tomar decisiones es una pesadilla y, cuando se logra, comúnmente los asuntos se envían a comisiones de estudio. Esto resta dinamismo y agilidad a las actividades, lo cual, a su vez, disminuye las posibilidades de crecimiento y la calidad a los programas.



Una llamada telefónica de un director puede significar conseguir los fondos que necesita el programa para aumentar los préstamos o conseguir los locales para las oficinas en el interior del país o transformar la figura legal de la institución.

## **II. La meta de la autosuficiencia**

El segundo componente del trípode que sostiene al programa es el autosostenimiento. Revisaremos a continuación algunos elementos que lo determinan.

Entendemos que un programa es autosuficiente cuando genera por sí mismo los recursos financieros y técnicos necesarios para ofrecer servicios de calidad a sus usuarios durante un largo período. No tengo adicción a las definiciones; sólo he tratado de estructurar una oración que me permita compartir las ideas asociadas con el autosostenimiento que considero claves. Estas son:

- Independencia de apoyo externo financiero y técnico para que el programa no muera.
- Una vida que no sea efímera.
- Un cierto grado de calidad en los servicios.

Sólo proponiéndose esta meta de autosuficiencia desde el inicio, el programa se exigirá a sí mismo la eficacia que justificaría su propia existencia.

La autosuficiencia es una moneda de dos caras: la de los costos y la de los ingresos. Todas las variables que maneja el programa apuntan hacia una de estas dos caras.

### **1. La cara de los costos**

El que un programa que quiere ser autosuficiente deba controlar sus gastos, casi está de más apuntarlo. Si los costos son altos, las colocaciones y las recuperaciones que se requieren deberán también ser altas. Evidentemente, hay una serie de factores más o menos rígidos que determinan los niveles de gastos, como son las necesidades mínimas del programa para operar eficientemente y la disponibilidad de fondos; pero también existen otros factores que son más controlables por el programa, entre los que destacamos los siguientes:

- **Productividad del personal.** Un programa que quiere ser autosuficiente requiere personal altamente productivo e identificado con su trabajo; de lo contrario, tendrá una nómina astronómica y una alta rotación del personal. La integración de un equipo que trabaja como la pieza de un engranaje es esencial. Esto requiere de un sistema permanente de capacitación, de planes de incentivos, de apoyo a las nuevas ideas y de muchas otras acciones que proporcionen un ambiente de trabajo apto para la autorrealización de los empleados.
- **Conocimiento y control de los costos.** Me permito señalar este aspecto porque he sabido de OPD que no conocen sus costos; por tanto, no los controlan. Para conocerlos, se requieren sistemas idóneos para su registro y monitoreo. Casi me atrevería a señalar que esta es una de las principales debilidades de las OPD. Para alcanzar la autosuficiencia se tienen que conocer profundamente los costos. Me refiero a que no es bastante con conocer cuánto es el costo de los salarios y cuánto el de los gastos administrativos. Los programas necesitan indicadores de costos, los cuales constituyen herramientas de planificación muy útiles.

Partamos de lo siguiente: quienes producen ingresos y gastos para el programa son los trabajadores de campo; toda la organización está estructurada para apoyarlos. ¿Si el programa no sabe, por ejemplo, cuánto es el costo de operación en una cierta localidad, cómo puede orientar al personal de campo de esa localidad sobre la proporción de gastos que cada uno debe lograr cubrir? ¿Si el programa no conoce cuánto es el costo total de un préstamo individual, cómo puede saber el personal de campo cuál es el tamaño promedio de préstamo que cubre ese costo? Con este tipo de indicadores, el programa puede orientar a su personal para que logre en su cartera individual la autosuficiencia.

- **Seria política de gastos.** Estas decisiones deben estar por escrito y ser conocidas por el personal, para que puedan aplicarlas.

## 2. La cara de los ingresos

Sólo con ingresos suficientes se pueden cubrir los gastos. Los ingresos dependen de varias circunstancias:

- **Volumen de operaciones relativamente grandes.** Si no hay muchos usuarios, no hay muchas colocaciones; entonces tampoco habrá suficientes ingresos. Esto implica masificación, sobre la que hablamos anteriormente.
- **Tasas de interés positivas.** Cuando el programa no cobra por los servicios que presta, por el costo de sus gastos operativos, por los costos en que incurre por el dinero que consigue y por los costos de la inflación, el programa se descapitalizará; su muerte lenta será inevitable. Esta debilidad todavía persiste en un gran número de programas de microempresas tanto públicos como privados.

Los principios que sustentan que al pobre hay que subsidiarlo porque es pobre han sido muchas veces desvirtuados por los programas de microempresa más eficientes. Numerosos estudios realizados en Latinoamérica demuestran que las microempresas constituyen el sector empresarial que paga los más altos intereses. Cobrar intereses similares o por encima de los comerciales, no solo es una necesidad para el programa, sino que es visto por los dueños de las microempresas como un regalo. Dejar de pagar un 30 por ciento mensual o un 10 por ciento diario a un prestamista, para pasar a pagar un 2 o un 3 por ciento mensual a un programa, es, en verdad, una bendición para los dueños de microempresas. Sin embargo, todavía hay programas que cobran el cero por ciento; todavía hay fuentes internacionales de financiamiento que imponen una tasa de interés real negativa a los programas y los condenan a seguir buscando subsidios para cubrir sus gastos.

Con lo anterior no estoy sugiriendo que los programas de microempresas deba cobrar tasas cercanas a las de los prestamistas. Lo que comparto es el principio de que el programa cubra sus costos reales, para que pueda servir al sector microempresarial por mucho tiempo. También he apuntado la necesidad de un cierto nivel de eficiencia en los programas, que den por resultado los más bajos costos posibles.

Quisiera hacer un paréntesis para referirme a otro aspecto que se relaciona con las comparaciones entre la tasa de interés que cobran los bancos comerciales y la que cobran los programas de microempresas de las OPD. Es mi percepción que dichas comparaciones no son apropiadas, si se toma en cuenta lo siguiente:

- (i) Los programas de microempresas van dirigidos a un sector que no es atendido por los bancos comerciales; las principales fuentes de crédito para las microempresas son los prestamistas, sus proveedores, familiares y amigos. Es decir, los programas de microempresa están compitiendo con el mercado informal de financiamiento y no con el formal.
- (ii) Los bancos comerciales solo le ofrecerían un servicio a los empresarios: el crediticio; los programas ofrecen más de un servicio: crédito, asesoría y capacitación. Los servicios de capacitación y asesoría tienen un alto costo para los programas. Aun cuando el programa sólo le ofrezca al usuario el servicio crediticio, mientras en el caso del crédito bancario el prestatario va al banco, en el caso del crédito de un programa, éste busca y sirve al usuario en su propio lugar de trabajo. Los costos no son comparables.
- (iii) Las economías de escala y la tecnología de que disponen los bancos comerciales no están disponibles todavía para los programas de microempresa. No siendo comparables esos dos recursos, el resultado a esperarse es que los programas tengan más altos costos y, por tanto, es comprensible que deban cobrar más altos intereses. Cuando se analizan las verdaderas opciones que tienen las microempresas, el cobro por los servicios de los programas resulta lo más barato que pueden obtener.
- **Rotación del fondo de préstamos.** A fin de generar ingresos suficientes para cubrir las operaciones, el programa necesita realizar muchas colocaciones. Debido a que los recursos para prestar son limitados, una sana opción que tiene el programa es

rotar constantemente su capital. Esto se hace posible por los plazos cortos de los préstamos.

Además de posibilitar al programa la generación de ingresos, el plazo corto tiene muchas otras ventajas:

- (i) Permite al usuario una educación en el manejo del crédito. Debido a que los dueños de microempresas no llegan al programa con experiencia previa en manejo de crédito institucional, un plan de pago mensual o semanal a corto plazo les permite acostumbrarse a tomar préstamos y a devolverlos. Mientras que un préstamo a un año plazo permitiría un solo "proceso de aprendizaje", los préstamos a dos o a cuatro meses permitirían varios procesos educativos en un año.
- (ii) Permite al usuario planificar el crecimiento de su negocio. El plazo corto implica cantidades pequeñas. El proceso educativo del usuario se beneficia también con esto, porque se pone en sus manos sumas que él está acostumbrado a manejar. En la medida en que él devuelve el dinero tomado en préstamo en un corto plazo, el programa lo puede incentivar, dándole una suma un poco mayor con el siguiente préstamo. Debido a que el financiamiento satisfizo los requerimientos de un ciclo productivo, para el siguiente ciclo el usuario puede planificar un pequeño aumento en su producción, con el incremento que el programa le otorgará.

Este sistema de entrega de préstamos ha sido utilizado con gran éxito en los programas asistidos por Acción Internacional. Estos programas presentan una alta recuperación de los préstamos, al tiempo que las microempresas crecen rápidamente.

- (iii) El plazo corto, conjuntamente con préstamos escalonados, constituye un incentivo para que el usuario pague. Cuando el usuario siente seguridad en una línea de crédito, que es lo que está implícito en esta combinación, el programa no tiene necesidad de cobrarle a la mayoría de los usuarios. Estos, en casi todos los casos, querrán pagar por sí mismos, debido al incentivo de recibir una suma mayor.

Por otro lado, el plazo corto y los montos escalonados no agotan la capacidad de pago de los usuarios. Esto es debido a que las sumas entregadas en préstamo son parecidas a las que usualmente maneja el negocio. Si les otorgara sumas grandes a largo plazo, el programa podría contribuir a su ahogamiento, porque corre uno de estos dos riesgos: o el usuario desvía recursos fuera del negocio (nunca se había visto con tanto dinero disponible) o, si lo invierte en el negocio, posiblemente no podría vender tanta producción adicional.

- **Movilización de ahorros para aumentar el fondo de préstamos**

Los programas de microempresas autosuficientes más exitosos tienen incorporado un componente de ahorro. Este es el caso del Grameen Bank, del programa Badan Kredit Kecamatan y de algunos programas asistidos por Acción Internacional.

Algunas de las ventajas que podría representar el ahorro, como componente de un programa, son las siguientes:

- (i) Fomenta en los usuarios la disciplina del ahorro para fines productivos.
- (ii) Da su aporte al proceso educativo de los usuarios en el manejo del crédito.
- (iii) Puede poner a disposición del programa fondos para prestar.

- (iv) Puede constituir una garantía para los préstamos a los usuarios.
- (v) Educa al sector bancario sobre la capacidad de pago de los dueños de microempresas.

En el caso de Latinoamérica, los programas de microempresas han encontrado grandes dificultades para captar directamente recursos provenientes del ahorro de los usuarios y utilizarlos para prestar. La razón principal radica en las limitaciones de tipo legal que tienen las OPD. A pesar de esta situación, algunos programas, como ADEMI en la República Dominicana, ASEPADE en Honduras y el Banco Mundial de la Mujer en Cali, Colombia, han incluido el componente de ahorro y han alcanzado algún éxito desde el punto de vista del programa.

ADEMI no puede captar ahorros, pero hace que sus usuarios abran cuentas de ahorro en el banco local con el cual trabaja. El año pasado, los ahorros totales de los usuarios de ADEMI ascendían a un valor equivalente al 60 por ciento de su cartera de préstamos. Actualmente, el banco local tiene abierta una línea de crédito a ADEMI, que es utilizada para colocar préstamos. El Banco Mundial de la Mujer, en Cali, sí puede captar ahorros, pero no puede utilizarlos para prestar, según las leyes de Colombia. Ese programa también utiliza esos recursos para conseguir préstamos bancarios que, a su vez, sean colocados.

El fomento del ahorro es un componente vital para los programas de microempresas. Su efecto puede ser enorme tanto para la masificación como para el autosostenimiento. En primer lugar, porque puede añadir recursos financieros significativos para crecer y, en segundo lugar, porque puede convertir al usuario en un sujeto de préstamo disciplinado y



porque aumenta las posibilidades de recuperación. Hasta que los programas de microempresa encuentren mecanismos de captación directa del ahorro para fines de su utilización en las actividades del programa, difícilmente se podrán convertir en programas autosuficientes propiamente masivos. Quizás esto explica las recientes iniciativas de diversos programas latinoamericanos para tratar de convertirse en entidades legales con más amplias facultades.

### **III. La meta de alta recuperación**

El indicador más importante del éxito de un programa es la tasa de morosidad. Esta es como una luz de alerta que avisa al programa si puede crecer y ser autosuficiente.

Desde el punto de vista del usuario, una alta recuperación significa que está contento con el programa, que sus necesidades están siendo satisfechas y, por tanto, que le interesa cultivar una relación más permanente. Desde la óptica del programa, significa que está siendo eficiente, que está aplicando criterios adecuados, que sus servicios aportan beneficios al usuario y a la sociedad.

Colocar dinero es fácil; recuperarlo es lo difícil, porque las recuperaciones constituyen, quizás, la variable más sensible del programa. Es tan sensible, que una descortesía por parte de la recepcionista o una taza de café que no se ofreció oportunamente pueden ser la razón de que un usuario no pague. La mayoría de los factores que inciden en una alta morosidad los podemos encontrar en el programa mismo. Veamos algunos de ellos:

- **Selección del usuario.** Aquí puede comenzar el calvario de un programa. Si el agente de crédito no analiza apropiadamente la capacidad moral y el deseo

de progresar del usuario, el resultado inevitable será la morosidad. Esto señala otro aspecto clave, que es la necesidad que tiene el programa de elaborar instrumentos simples, pero efectivos, para apoyar a su personal de campo en esta tarea.

- **Montos y plazos acordes con la situación del negocio.** Quizás aquí radica la principal razón de una alta morosidad. La situación actual del negocio decide cuánto puede absorber y a qué plazo. Sobrepasar esos niveles es ahogar la capacidad de pago de la empresa. Si suponemos que lo prestado se invierte en el negocio, posiblemente el microempresario tendrá que aumentar drásticamente la producción a niveles que exceden la demanda por el producto.

Por otro lado, el plazo muy largo distrae el compromiso de pagar e imposibilita al programa inyectar nuevo capital cuando el negocio lo requiere.

- **Imagen que proyecta el programa.** Desde el primer contacto, el programa debe presentarse con una imagen de seriedad, con mensajes explícitos que den la idea cabal al usuario de lo que le puede pasar si no paga su préstamo.
- **Requerimiento de garantías.** Para hacer préstamos, cualquier entidad financiera se basa en garantías. Cuando el usuario tiene una garantía que ofrecer, el programa puede requerirla. Pero si el usuario no la tiene, entonces se pueden aceptar otras no tradicionales. Un ejemplo de este tipo de garantías lo tienen los programas asistidos por Acción Internacional, que

desarrollaron el concepto del Grupo Solidario que consiste en la unión de 4 a 8 miembros que se autoseleccionan y se garantizan entre sí ante el programa. Ese mecanismo permite atender negocios sin garantías tradicionales.

- **Política seria de cobro.** Es necesario tenerla y ejecutarla. Algunos ejemplos de embargo de bienes surten sus efectos porque, en este sector, "la voz se corre".
- **Controles efectivos y sistema de información fluida.** El personal de los programas debe disponer de la información oportuna que le permita prever y corregir los atrasos. Idealmente, las visitas de asesoría deberían coincidir con unos días anteriores a la fecha de vencimiento del préstamo.
- **Un trato con dignidad al usuario.** Quizás, en el fondo, esta sea la motivación que más empuje al usuario a pagar. El hecho de haber sido engañado y menospreciado por mucho tiempo causa a cualquier ser humano un sentimiento de desconfianza en los demás. Un poco más de calor humano tiene un efecto multiplicador en el desarrollo de la persona.

#### IV. Conclusiones

La magnitud del sector informal en los países en desarrollo y su tendencia a seguir creciendo lo convierten en un mercado prácticamente ilimitado para los programas de desarrollo. No existen los recursos financieros requeridos para satisfacer todas sus

necesidades, por lo que el desafío de los programas de microempresas es encontrar mecanismos que permitan alcanzar un número significativo de personas, utilizando eficientemente los escasos recursos puestos a su disposición por los organismos internacionales y tomando iniciativas para movilizar recursos locales. Algunos programas, en distintos puntos del planeta, ya han abierto algunos caminos: metodologías ágiles y efectivas que rotan altamente el capital, que colocan pocos montos en manos de los usuarios con un efecto multiplicador significativo, que estimulan a los beneficiarios para pagar; la utilización del ahorro como mecanismo - palanca para movilizar recursos locales; una metodología de bajo costo para la expansión institucional; sistemas de información que aseguran la recuperación de los préstamos.

La presión que ejerce el sector ubicado en la parte de la demanda está forzando a que el sistema de distribución del producto crédito-capacitación -los programas- se transforme. Ya no son justificables los programas débiles e ineficientes. Si la situación actual requiere masificar con un producto de calidad y ser creativos para obtener los recursos que se necesitan, posiblemente tendremos que sumergirnos muy seriamente en nuestra transformación como programas.